

KEMITRAAN AGRIBISNIS TIGA TUNGKU

Azril Azahari

Universitas Trisakti

ABSTRACT

Kebijakan strategis untuk memberdayakan petani telah dimasyarakatkan, yaitu dengan melakukan perubahan pendekatan masalah yang semula menitikberatkan pada peningkatan produksi beralih kearah kebijakan yang berorientasi pasar yang dikenal dengan pendekatan agribisnis. Strategi yang digunakan dalam pengembangan SDM Tiga Tungku adalah dengan pendekatan sistem usahatani terpadu, yaitu: (1) program pengembangan pelopor, motivator dan mandiri, (2) peningkatan peranan wanita pedesaan, (3) program pengembangan usahatani terpadu, (4) pemasaran, kredit dan tabungan. Sebelum melakukan kegiatan kemitraannya, terlebih dahulu mengadakan temu usaha antara calon pembeli atau calon pemasar termasuk "middle market" LSM dan instansi pemerintah terkait. Sedangkan rantai jaringan distribusi tataniaga yang sering digunakan petani adalah : petani-pedagang, pengumpul-pengecer atau petani-pedagang, pengumpul-eksportir. Model kemitraan agribisnis yang dikembangkan adalah : model pemasaran bersama, model saham, dan model kontrak lepas.

PENDAHULUAN

Petani dan nelayan dalam keseluruhan sistem agribisnis di Indonesia, mempunyai *kedudukan, potensi, dan peranan* yang sangat penting dan strategis. Melalui berbagai kegiatan usahatani dan kegiatan terkait lainnya, mereka tetap menempati urutan pertama dalam memberikan kontribusi terhadap total PDB yaitu 22,9% (1983), 20,2% (1990) dengan laju pertumbuhan rata-rata 2,4% per tahun. Sedangkan dari segi kuantitas, jumlah mereka yang mencapai 22,5 juta rumah tangga atau sekitar 51,1% dari total rumah tangga Indonesia, telah mengisi kesempatan kerja yang tersedia di sektor pertanian, terutama di wilayah-wilayah pedesaan (BPS, 1993).

Perubahan dalam variabel-variabel demografis, mengisyaratkan bahwa di masa mendatang masyarakat Indonesia akan lebih sadar terhadap dimensi *kualitas* dibandingkan dengan masa sebelumnya. Dalam membeli produk pertanian, misalnya, *harga* bukan lagi

satu-satunya faktor sebagai bahan pertimbangan. Faktor-faktor lainnya seperti: kebersihan, kandungan gizi, penampilan produk, kemasan, kemudahan didapat, ukuran yang sesuai dengan kebutuhan, dan variabel-variabel non-harga lainnya, peranannya akan semakin menonjol. Secara umum, kegiatan mengonsumsi bahan makanan tidak lagi semata-mata untuk memenuhi kebutuhan akan rasa lapar belaka.

Di masa datang, kegiatan di sektor pertanian juga akan ditandai dengan makin tingginya intensitas persaingan sebagai akibat dan suasana keterbukaan yang sedang giat-giatnya dipromosikan. Dalam lingkungan yang makin *terbuka dan bebas* ini, produk pertanian Indonesia tidak hanya akan bersaing dengan sesama *produk lokal* lainnya, tetapi juga harus mampu bersaing dengan *produk impor* yang keberadaannya sudah sama-sama kita rasakan. Selam itu, tantangan yang harus dihadapi petani juga akan semakin berat dengan semakin

berkurangnya bantuan langsung (subsidi) dari pemerintah. Dengan demikian upaya *pemberdayaan* petani agar bisa *tangguh* dan *mandiri* merupakan agenda yang sifatnya sangat segera untuk dilaksanakan.

Dalam upaya meningkatkan kemampuan usaha para petani, telah dikeluarkan berbagai kebijaksanaan oleh pemerintah. Kebijaksanaan yang sangat strategis dalam upaya memberdayakan petani juga telah dimulai dan sedang dimasyarakatkan, yaitu perubahan pendekatan terhadap masalah-masalah pertanian yang sebelumnya lebih menitikberatkan pada aspek peningkatan produksi ke arah kebijaksanaan yang lebih berorientasi pasar. Pendekatan ini dikenal sebagai pendekatan *agribisnis*.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa upaya pemberdayaan petani agar menjadi tangguh dan mandiri memerlukan strategi atau pendekatan yang bersifat *holistik* dan terintegrasi. Pembinaan dan pengembangan di bidang produksi, pengolahan, pemasaran, permodalan, SDM, dan teknologi, harus dilakukan secara terpadu. Selain itu juga perlu diciptakan iklim usaha yang menunjang/kondusif bagi berkembangnya usaha para petani. Studi ini diharapkan mampu menjawab permasalahan : “bagaimana keragaan *model-model pengembangan kemitraan agribisnis tiga tungku* yang terintegrasi dengan pengembangan agribisnis”.

KERANGKA TEORITIS

Konsepsi Agribisnis dan Pengembangannya

Davis (1956) mengemukakan bahwa agribisnis adalah semua kegiatan operasional pertanian, kegiatan penanganan, penyimpanan, pengolahan dan penyebaran atau distribusi dari produksi pertanian. Menurut Goldberg (1974) Agribisnis terdiri atas semua yang terlibat dalam sistem pertanian secara vertikal dalam arti luas mulai dari pengadaan input bagi petani, pengolahan, distribusi dan penggunaan utama. Sedangkan Austin (1974) melengkapi

pengertian Agribisnis dengan faktor pelakunya baik perorangan maupun organisasi yang terlibat dalam produksi, pengolahan, pengangkutan, penyimpanan, keuangan, peraturan, dan pemasaran produk.

Sistem agribisnis merupakan suatu sistem usaha pertanian yang mencakup proses pengadaan dan penyaluran sarana produksi sampai pada pemasaran usahatani atau usaha agroindustri. Dengan demikian agribisnis merupakan suatu sistem yang terdiri atas:

1. Sub sistem pengadaan dan penyaluran sarana produksi, teknologi dan pengembangan sumberdaya pertanian;
2. Sub sistem produksi pertanian atau usahatani;
3. Sub sistem pengolahan hasil-hasil pertanian atau agroindustri; dan
4. Sub sistem distribusi dan pemasaran hasil pertanian.

Pelaku dalam sistem ini dapat dikelompokkan ke dalam 3 bagian:

1. Organisasi operasional atau pelaksana (petani, pengumpul, pengolah dan penyalur) yang secara fisik menangani komoditas yang bergerak dalam sistem.
2. Lembaga pendukung (pengadaan kebutuhan pertanian atau fasilitator, bank dan pusat-pusat penelitian) yang memberikan masukan penting kepada sistem.
3. Mekanisme koordinator (pemerintah, pengurusan kontrak, pemasaran dan asosiasi industri) yang memberikan fasilitas/kemudahan terhadap interaksi dan integrasi dari berbagai tahapan sistem.

Penerapan Sistem Agribisnis ini, didasari oleh adanya perubahan-perubahan atau kecenderungan/trend yang akan terjadi (Baharsjah, 1993), yakni:

1. Perubahan pendekatan dan orientasi komoditas ke usahatani atau sumberdaya, artinya dengan luasan yang dimiliki petani, petani dibina untuk memanfaatkan sumberdaya yang ada seefisien mungkin, guna memper-

oleh pendapatan usahatani yang lebih tinggi.

2. Perubahan pendekatan dari petani ke masyarakat pedesaan, artinya dengan luasan usahatani yang sempit tidak mungkin petani dapat meningkatkan pendapatannya, sehingga harus mencari kegiatan di luar pertanian (*off-farm activities*), oleh karena itu di dalam pembinaan petani terikat di dalamnya pembinaan pada masyarakat desa.
3. Perubahan pendekatan dan sentralisasi ke desentralisasi, artinya pentingnya pemberian wewenang yang lebih besar pada daerah untuk melakukan perencanaan sendiri dan pelaksanaan pembangunan daerahnya.
4. Perubahan pendekatan dan teknologi padat karya kepada teknologi padat modal untuk meningkatkan mutu produk.
5. Perubahan pendekatan dan subsistem ke komersial, artinya perlu mengajak petani berpikir rasional ke arah bisnis pertanian yang modern. Hal-hal yang bersifat subsistem secara bertahap dibina berpikir ke arah agribisnis yang berorientasi pada peningkatan keuntungan.
6. Perubahan pendekatan komoditi primer ke komoditi yang bernilai tambah tinggi misalnya susu sapi tidak dijual dalam bentuk susu sapi segar, tetapi dalam bentuk “evaporated milk” yang nilai ekonomisnya lebih tinggi. Untuk ini agro-industri skala kecil (skala petani) dapat dikembangkan dan KUD dapat berperan lebih banyak dalam membantu memasarkan produk yang bernilai tinggi ini.
7. Perubahan pendekatan “tarik tambang” menuju “tarik tambang dan dorong gelombang”, artinya investasi di sektor pertanian perlu diratakan agar tidak berkonsentrasi di daerah tertentu saja. Dalam kasus investasi pertanian di Jawa dan di luar Jawa, misalnya perlu adanya dorongan khusus pada daerah luar Jawa dengan insentif khusus. Begitu juga dalam kasus investasi pertanian di IBB dan IBT perlu insentif khusus di IBT.
8. Perubahan pendekatan dari terlalu banyak peran pemerintah dalam pembangunan pertanian menuju peningkatan partisipasi masyarakat antara lain pihak swasta.

Untuk pengembangan agribisnis, pemilihan segmen usaha merupakan hal yang sangat menentukan. Beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam menganalisis segmen-segmen agribisnis antara lain:

1. *Kriteria komersial*. Kriteria komersial didasarkan pada kelayakan pengembalian investasi dari usaha agribisnis.
2. *Kriteria ekonomi*. Kriteria ekonomi ditentukan oleh apakah segmen usaha dapat berkontribusi nyata terhadap perkembangan ekonomi wilayah.
3. *Kriteria sosio-ekonomik*. Kriteria sosio-ekonomik ditentukan oleh apakah segmen usaha menciptakan peluang memperkuat dampak pengembangan agribisnis pada wilayah yang kurang maju.
4. *Kriteria strategis*. Kriteria strategis ditentukan oleh apakah segmen usaha menciptakan peluang mencapai tujuan proyek secara keseluruhan.
5. *Kriteria Kebijakan/Peraturan*. Kriteria kebijakan ditentukan apakah peluang segmen secara nyata dipengaruhi oleh kebijakan atau peraturan.
6. *Kriteria pemilihan organisasi*. Kriteria untuk pemilihan organisasi agribisnis meliputi:
 - Apakah organisasi aktif dalam pemilihan segmen?
 - Komitmen dan organisasi agribisnis.
 - Keterbukaan.
 - Komitmen anggota perusahaan.
 - Potensi organisasi menghadapi perubahan kebijakan/peraturan.

Konsepsi Kemitraan

Salah satu konsep dasar kemitraan adalah penjalinan kerjasama antara dua pihak atau lebih dalam kegiatan usaha tertentu, di mana

pihak-pihak yang bekerja (bermitra) mempunyai kedudukan yang “sejajar” (*equal standing*). Proses kemitraan akan terjadi dan benar-benar dapat disebut kemitraan apabila prinsip-prinsip dasarnya dipenuhi, yakni saling membutuhkan, saling melengkapi, saling menguntungkan dan saling memperkuat. Kemitraan tidak tercapai berdasarkan perubahan-perubahan yang datangnya dari “perintah atasan” dan tidak akan berlangsung secara mendadak atau “tiba-tiba”. Proses kemitraan timbul melalui proses evolusi sebagai buah usaha dari pihak-pihak yang bermitra dalam kedudukan yang sejajar dan memiliki komitmen yang sama (Robinson, 1989).

Pada kenyataan di lapangan, sering terjadi hal-hal seperti: (1) pihak-pihak yang akan bermitra ternyata belum siap; (2) kesejajaran dalam kedudukan antara pihak-pihak yang akan bermitra belum terjadi dan tidak dapat terjadi tiba-tiba; serta (3) fungsi pasar tidak berjalan. Oleh karena itu dalam keadaan yang demikian diperlukan adanya intervensi (campur tangan) pihak-pihak tertentu untuk mengupayakan terjalinnya kemitraan. Proses campur tangan ini antara lain dilakukan oleh pihak pemerintah dan hal ini sering disebut dengan istilah “pembinaan”.

Di Indonesia, paradigma ekonomi yang diharapkan sebenarnya adalah ekonomi kerakyatan yang dijabarkan dalam strategi Trilogi Pembangunan Nasional, yaitu pertumbuhan, pemerataan dan stabilitas nasional. Namun ternyata logika trilogi pembangunan tersebut tidak tepat sasaran, karena menuju era industri, saat ini yang menonjol adalah kuatnya dominasi usaha menengah ke atas yang jumlahnya hanya 0,1 %, namun menguasai 91 % ekonomi Indonesia (Siagian, 1996).

Agar usaha kecil dapat berkembang, perlu dijalani kemitraan yang saling membutuhkan, saling melengkapi, saling menguntungkan dan saling memperkuat, meski dalam kedudukan yang “belum sejajar”. Di sinilah Pemerintah sebagai pihak pembina menjembatani posisi pihak-pihak yang bermitra. Tidak mudah

mengupayakan kemitraan ini, karena satu sama lain perlu memiliki komitmen yang sama (pemberdayaan usaha kecil) dan perlu mendapat dukungan dunia perbankan.

Model Kemitraan

Beberapa model kemitraan yang telah diterapkan, saat ini diantaranya adalah “*contract farming*” dan pola PIR.

1) “*Contract Farming*”

Secara definitif “*contract farming*” dapat diartikan sebagai “usahatani yang didasari kontrak antara satu lembaga atau firma yang berperan sebagai pengolah atau pemasar hasil-hasil pertanian dengan petani yang berperan sebagai produsen primer hasil-hasil pertanian tersebut”. Dalam hubungan ini petani yang berperan sebagai produsen primer, akan menjual/menyediakan sejumlah hasil produksinya kepada lembaga atau firma.

Lembaga ini kemudian akan mengolah atau menjual kembali hasil produksi melalui sejumlah penentuan pengikat hubungan ini yang disepakati kedua belah pihak. Lebih jauh lagi lembaga atau perusahaan yang membeli produk pertanian dapat juga menyediakan nasehat-nasehat teknis, kredit serta sarana produksi lainnya secara langsung serta kerjasama dengan pihak lain. Oleh karena itu, Kirk (1987) menyebut sistem “*contract farming*” dengan “*core-satellite*” model atau model inti-satelit. Lembaga atau firma pembeli menjadi inti dari petani-petani produsen primer menjadi satelit-nya.

Model “*contract farming*” meliputi beberapa macam hubungan kerjasama antara petani kecil dengan perusahaan swasta yang bentuknya mereka rancang sendiri. Oleh karena itu, di dalam “*contract farming*” pihak yang menjadi inti dapat berbentuk badan-badan usaha milik negara atau lembaga-lembaga yang dibentuk khusus untuk kepentingan ini, perusahaan-perusahaan swasta atau koperasi. Sedangkan kontrak yang terjalin dengan pihak

inti atau pihak pembeli kontrak dan petani-petani kecil satelitnya (plasma) dapat tertulis atau hanya berbentuk kesepakatan lisan.

Dalam model “contract farming” ada hubungan produksi yang mengikat petani untuk menyediakan/menjual sejumlah hasil pertaniannya dalam batasan-batasan tertentu (harga, mutu, dan jumlah) yang tidak bisa disertakan dengan jumlah tenaga yang harus mereka keluarkan. Pada banyak kasus petani tidak dapat terlibat pasar bebas untuk kelebihan-kelebihan komoditi yang mereka miliki (jika mereka memilikinya), karena akses untuk terlibat di pasar bebas tersebut tidak mereka miliki. Akses yang bersifat infrastruktur maupun struktur pasar bebas dari komoditi-komoditi tertentu memang tidak tersedia. Oleh karena itu Wilson (1986) menyebut sebagai mekanisme yang direkayasa untuk menggantikan peran pertukaran di pasar bebas. Dalam banyak hal, hubungan antara inti dan satelitnya juga kerap melibatkan pihak-pihak lain yang berfungsi sebagai katalis atau partner bagi pihak inti. Negara sebagai sebuah institusi kerap pula melibatkan dirinya secara aktif, tidak hanya melalui badan-badan usahanya yang menjadi inti, tetapi juga melalui perangkat-perangkat lainnya untuk mendukung pelaksanaan hubungan produksi yang akan dijalin.

Di tingkat mikro, “contract farming” membuat petani-petani berada dalam situasi tergantung kepada pihak inti. Ketergantungan ini terjadi akibat situasi dan struktur pasar yang menekan mereka. Jelas tanpa bantuan pihak pemberi kontrak, petani-petani tersebut sulit untuk masuk dan menembus pasar global. Namun dengan bantuan yang diterimanya, umumnya mereka akan terjebak di dalam pasar yang monopsonis dan monopolis. Kedua bentuk pasar ini sangat mungkin terjadi dalam “contract farming”, karena sifat dominan pihak pemberi kontrak. Sifat dominan ini kemudian akan menciptakan ketergantungan petani yang pada gilirannya malah akan memperkuat dominasi pihak pemberi kontrak. Akhirnya pihak pemberi kontrak semakin bertambah

kuat dan terus menerus mendominasi petani dengan menciptakan beberapa sistem yang bisa memperkuat posisinya. Diciptakanlah sistem-sistem yang membuat petani terus menerus tergantung secara teknologi, finansial, dan pasar. Bahkan jika diperlukan metoda dan sistem kekerasan juga diterapkan agar sistem dominasi ini tetap terwujud. Dengan demikian, dalam hubungan kontrak ini yang sesungguhnya terjadi adalah suatu model penguasaan ekonomi bahkan sosial budaya, yang dapat memberikan jaminan atau peningkatan keuntungan bagi pihak yang lebih memiliki kekuasaan.

Pemerintah Indonesia sendiri sangat termotivasi untuk menerapkan model “contract farming” dalam pengembangan pertanian, karena beranggapan bahwa:

1. Model “contract farming” diyakini dapat meningkatkan kapasitas produksi pertanian Indonesia, khususnya produksi hasil pertanian yang menunjang industri maupun ekspor. Keyakinan ini didorong oleh pendapat dan pandangan lembaga-lembaga donor, khususnya Bank Dunia. Badan dunia ini menyatakan bahwa pengembangan pertanian dengan pendekatan inti rakyat merupakan satu alat untuk meningkatkan kapasitas produksi pertanian dunia ketiga, khususnya tanaman yang hasilnya digunakan untuk industri.
2. Model “contract farming” merupakan semacam koreksi atas model pengembangan pertanian tanaman-tanaman ekonomi yang berorientasi pada estate. Pada “contract farming” petani produsen kecil bisa dilibatkan dalam pengembangan tanaman ekonomi;
3. Model “contract farming” diyakini dapat turut memerangi kemiskinan di pedesaan, seperti anggapan Bank Dunia.
4. Model “contract farming” dapat menjadi alat penyaluran kredit pedesaan untuk petani kecil dan transfer teknologi;

5. Melalui “contract farming” dapat disertakan program landreform dan program pengembangan wilayah.
6. Model “contract farming” dalam PIR dapat menjadi resep untuk mengatasi kesulitan mendapatkan program intensifikasi dan replantasi perkebunan rakyat; dan (yang terpenting) pihak-pihak donor asing, seperti Bank Dunia dan ADB, setelah tahun 1970-an hanya mau membiayai program pengembangan perkebunan khususnya perkebunan rakyat, jika model “contract farming” diterapkan.

Dengan kata lain, retorika pemerintah Indonesia dalam pengembangan pertanian dengan model “contract farming” memiliki dua tujuan pokok. Pertama menghapus citra negatif yang ada selama ini dalam masyarakat tentang pengembangan pertanian yang berorientasi pada estate. Kedua menggunakan model “contract farming” untuk mencapai asas pemerataan pembangunan.

2) Pola PIR

Beberapa model “contract farming” telah diterjemahkan ke dalam beberapa program pengembangan pertanian di Indonesia dengan berbagai istilah seperti PIR, TRI, PIR-Bun dan sebagainya. Program-program ini didukung dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah sebagai landasan hukumnya. Pada awalnya, diimplementasikan pemerintah melalui sejumlah proyek yang dikelola badan-badan usahanya. Selanjutnya diimplementasikan juga pada pihak swasta baik secara substansi maupun hanya di tingkat jargon.

Secara umum pemerintah sering menggunakan istilah-istilah untuk proyek PIR berdasarkan dua hal, yaitu dari sudut peserta atau calon pesertanya dan dari sumber dana yang digunakan. Secara khusus, program PIR memiliki beragam variasi nama dan penerapannya, diantaranya PIR-Bun untuk

proyek program intensifikasi dan ekstensifikasi beberapa komoditas perkebunan. PIR-Trans untuk proyek PIR perkebunan yang diterapkan di daerah-daerah luar Jawa disertai program transmigrasi. Proyek PIR Trans selalu membuka areal perkebunan baru dan menyertakan sejumlah transmigrasi yang dijadikan petani plasma dalam proyek ini.

METODOLOGI

Untuk mengantisipasi permasalahan studi dan ruang lingkupnya maka digunakan pendekatan induktif. Dengan demikian studi ini berangkat dari fakta-fakta dalam berbagai kasus untuk mendapatkan “generalisasi” bagi berbagai kondisi yang mempunyai karakteristik yang sama. Metode studi yang digunakan adalah “Studi kasus” yang bersifat deskriptif (Descriptive Research) di Kabupaten Simalungun Propinsi Sumatera Utara.

Studi ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer dari responden langsung, sedangkan data sekunder diperoleh dari dinas-dinas dan instansi terkait (Pertanian, Perdagangan, Perindustrian, BAPPEDA) baik berupa dokumen maupun laporan-laporan yang dipublikasikan.

Responden yang menjadi sumber data primer adalah:

1. Pelaku agribisnis yaitu: (a) penghasil dan penyalur input, (b) petani atau produser, (c) pengolah/perusahaan, (d) pedagang/perusahaan.
2. Pembina, yaitu (a) Aparat; penyuluh pertanian lapangan, (b) Pengusaha dan (c) Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)

Metoda pengumpulan data primer menggunakan : (1) Interview dengan kuesioner, (2) Observasi Lapangan dan (3) Diskusi Kelompok Terfokus (focus group discussion). Metode analisis dalam pengkajian ini adalah analisis statistik deskriptif untuk data kuantitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kadaan Umum Lokasi Studi

Kabupaten Simalungun merupakan salah satu kabupaten di Propinsi Sumatera Utara yang terbagi ke dalam 21 kecamatan, 195 desa dan 12 kelurahan. Kabupaten Simalungun secara geografis terletak antara 02°36' - 3°18' Lintang Utara dan 98°32' - 99°35' Bujur Timur dengan luas wilayah seluruhnya 4.386,60 Km² (6,12 %) dari luas wilayah Sumatera Utara. Ketinggian tempat berkisar 50 - 1.650 meter di atas permukaan laut. Sebagian besar wilayah kabupaten ini merupakan perbukitan dan pegunungan (dataran tinggi/upland). Umumnya makin mendekati ke arah Danau Toba topografinya semakin kasar.

Propinsi Sumatera Utara, khususnya Kabupaten Simalungun mempunyai potensi untuk daerah pengembangan komoditas hortikultura. Secara umum komoditas yang sedang dikembangkan cukup beranekaragam jenis. Perubahan orientasi petani dalam melakukan usahatannya membawa dampak yang cukup luas terhadap perkembangan dan keanekaragaman jenis komoditas tanaman yang diusahakan. Sebagai contoh, di Kabupaten Simalungun, semakin banyak diusahakan tanaman-tanaman hortikultura yang dibutuhkan pasar ekspor seperti; garlic, baby kailan, kapri pucuk, asparagus dan lain-lain.

Keragaan SDM Pertanian

Di dalam model kemitraan Tiga Tungku di Kabupaten Simalungun, SDM pertanian yang terlibat terdiri atas kelompok-kelompok swadaya masyarakat yang mendapat pembinaan dari LSM Cinta Desa dan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura dan Perusahaan Mitra Tani Sitalasari. Pembinaan yang diberikan oleh LSM lebih mengarah kepada pembinaan yang sifatnya non teknis seperti dinamika kelompok, kepemimpinan dan keswadayaan. Sedangkan instansi pemerintah selain melaksanakan pembinaan secara teknis juga melaksanakan pembinaan non teknis.

1. Kadaan Petani

Sebagian besar responden telah tinggal di lokasi usahatani lebih dari 10 tahun dengan pengalaman berusaha tani rata-rata lebih dari enam tahun. Penguasaan lahan oleh petani umumnya berupa milik sendiri dan terdapat pula yang berstatus sewa. Luas lahan rata-rata yang dikuasai responden adalah 0,75 ha dari lahan yang diperuntukkan untuk komoditas kubis, semusim yang lalu rata-rata seluas 0,4 ha.

Aktivitas kelompok tani atau kelompok swadaya masyarakat dinilai cukup aktif yang ditunjukkan oleh banyaknya kegiatan yang dilakukan kelompok. Kegiatan yang paling banyak dilakukan adalah membuat rencana kerja kelompok (60%) yang disusul oleh kegiatan mencari informasi (30%) terutama yang berkaitan dengan pemasaran.

Kualitas SDM pertanian ditunjukkan oleh berbagai indikator yang dalam studi ini terdiri atas 14 penciri petani yang telah mencirikan petani moderen. Pengukuran terhadap aspek kualitas SDM Pertanian dalam Agribisnis yang digali dari persepsi responden menggunakan skala skor 1-4 dengan katagori rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi.

Secara umum petani peserta kemitraan yang menjadi sampel tergolong kepada katagori sedang (nilai skor 2,2). Penciri yang tergolong tinggi untuk petani mitra dan non mitra yaitu; orientasi ekonomi (3,3), penggunaan tenaga kerja (3,2) dan solidaritas sosial (3,2). Skor terendah (0,9) terdapat pada unsur sumber kapital, dan skor 1,3 untuk indikator ciri produk, dan pola hubungan sosial. Para petani responden hampir seluruhnya menyatakan bahwa produk yang dihasilkan seluruhnya (100%) dijual dengan tujuan usaha untuk memperoleh keuntungan yang maksimal dari berkeinginan untuk mengembangkan usahanya.

Usahatani yang dilakukan masih dalam kondisi transisi dan tradisional ke moderen. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat teknologi yang termasuk dalam katagori sedang (semi tradisional dan moderen) dan penggunaan tenaga kerja terampil.

Manajemen usahatani yang paling mudah untuk di deteksi antara lain bagaimana petani melakukan perencanaan apakah sekedar ikut-ikutan atau berdasarkan analisis-analisis perhitungan, sehingga konsekwensinya petani akan dan harus mempunyai catatan lengkap (pembukuan). Data hasil survey menunjukkan bahwa petani responden baik petani mitra maupun non mitra tergolong ke dalam kategori sedang (2,3 dan 2,1). Sebagian besar petani responden melakukan perencanaan berdasarkan pengalaman sendiri dan sedikit ditambah dengan pengalaman orang lain. Pencatatan terhadap kegiatan usahatani masih belum dilakukan secara terperinci.

Dalam hal penggerak ekonomi, petani mitra masih tergolong ke dalam kategori padat karya. Demikian pula sumber kapital belum banyak mengakses ke lembaga keuangan formal (perbankan). Spirit usaha, baru sebatas berkeinginan untuk meningkatkan dan mengembangkan usaha saat ini dan belum terpikirkan untuk memperluas usaha di tempat lain dan bidang lain.

Ciri produk yang dihasilkan tergolong ke dalam kategori rendah (1,3), dalam arti belum melalui proses standardisasi dan sifat produk masih musiman (manual) belum kontinyu. Dalam hal pola hubungan komunikasi antar perilaku bisnis masih berhubungan langsung dan sedikit sekali yang mempergunakan media alat komunikasi. Adapun penanggungan resiko usahatani ditanggung bersama dengan keluarga atau kelompok.

Penciri kompetisi dan dorongan kreativitas usaha menunjukkan bahwa belum terjadi persaingan yang ketat. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai skor sedang yaitu 2,1. Demikian pula dengan penciri ketegangan sosial menunjukkan skor sedang artinya mereka masih menghindari persaingan dalam berusaha.

Walaupun kondisi di atas belum menunjukkan perilaku petani moderen tetapi pihak yayasan tetap berupaya membina petaninya kearah usahatani yang berorientasi agribisnis, dan upaya-upaya tersebut tampak mengarah kepa-

da kemajuan yang lebih positif dalam hal kualitas/kemampuan petani untuk beragribisnis.

Di dalam usahatani hortikultura terutama sayur-sayuran masalah yang dihadapi adalah fluktuasi harga yang sangat besar, sehingga lebih dari 50% petani responden menyatakan murahnya harga jual merupakan masalah yang serius. Masalah lain yang digali dari informasi petani adalah terbatasnya modal, terbatasnya keterampilan usaha, dan mahalny sarana produksi termasuk bibit dan obat-obatan. Masalah yang dihadapi mereka cukup beragam, terkadang kelangkaan sarana produksi, atau kalaupun ada dan banyak, harganya tidak terjangkau, kualitas yang ada tidak memenuhi kebutuhan, misalnya daya tumbuh benih rendah.

Dalam Tabel 2 terlihat bahwa permasalahan yang menduduki lima besar terdiri atas:

1. Modal usaha atau kredit yang diberikan tidak cukup, 80,00 persen responden menyatakan sangat menjadi masalah.
2. Harga obat-obatan, 66,67 persen responden menyatakan sangat menjadi masalah,
3. Harga jual produk murah, 63,33 persen petani menyatakan sangat menjadi masalah,
4. Harga pupuk dan bunga pinjaman, 60,00 persen responden menyatakan sangat menjadi masalah.
5. Harga peralatan dan benih/bibit unggul, masing-masing 53,33 persen dan 50 persen responden menyatakan sangat bermasalah.

2. Peranan Lembaga Swadaya Masyarakat

Yayasan Cinta Desa adalah suatu wadah yang didasari atas kepedulian dan beberapa orang yang merasa terpenggil untuk ikut memberi jawaban terhadap masalah-masalah yang dihadapi masyarakat desa sehingga mampu meningkatkan taraf hidupnya melalui pengembangan SDM dan Usahatani Terpadu di daerah Hulu DAS lingkaran Danau Toba Propinsi Sumatera Utara, (Kabupaten Simalungun, Karo, Dairi, dan Tapanuli Utara).

Tabel 2 Persepsi Responden Terhadap Masalah-Masalah Yang Dihadapi Di Dalam Kegiatan Agribisnis
(Dalam Persen) Dan Ranking Sangat Menjadi Masalah.

Faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam usahatani		Tingkat permasalahan				Rank
		TM	KM	CM	SM	SM
1.	Keterampilan usaha (budidaya, pengolahan, pemasaran)	43,33	40,00	16,67	0,00	19,2
2.	Kemampuan mencari informasi	20,00	30,00	36,67	13,33	14
3.	Modal usaha (kredit yang tidak cukup)	3,33	3,33	13,33	80,00	1
4.	Kemampuan membina hubungan dengan lembaga keuangan	6,67	10,00	76,67	6,67	17
5.	Terbatasnya wilayah pemasaran	86,67	10,00	3,33	0,00	19,2
6.	Pembinaan penyuluhan dari petugas	73,33	23,33	3,33	0,00	19,2
7.	Kursus/pelatihan yang berkaitan dengan usahatani	40,00	33,33	16,67	10,00	15,5
8.	Tenaga kerja	43,33	50,00	3,33	3,33	18
9.	Keterampilan tenaga kerja yang ada	16,67	30,00	53,33	0,00	19,2
10.	Teknologi yang digunakan	23,33	20,00	40,00	16,67	13
11.	Keterbatasan benih/bibit varietas unggul	6,67	26,67	36,67	30,00	11,5
12.	Harga benih/bibit	0,00	10,00	40,00	50,00	7
13.	Harga pupuk	0,00	3,33	36,67	60,00	4,5
14.	Mahalnya upah tenaga kerja	3,33	0,00	56,67	40,00	8
15.	Harga obat-obatan	0,00	6,67	26,67	66,67	2
16.	Kesuburan tanah	73,33	20,00	6,67	0,00	19,2
17.	Pengairan/irigasi	10,00	16,67	40,00	33,33	9,5
18.	Jarak ke lokasi pemasaran	20,00	20,00	50,00	10,00	15,5
19.	Harga jual produk murah	0,00	3,33	33,33	63,33	3
20.	Harga peralatan mahal	3,33	0,00	43,33	53,33	6
21.	Serangan OFT	6,67	20,00	40,00	33,33	9,5
22.	Pemilikan lahan (skata usaha)	0,00	33,33	36,67	30,00	11,5
23.	Bunga pinjaman	0,00	20,00	20,00	60,00	4,5

Sumber : Dioleh dari data primer

TM : Tidak menjadi masalah
CM : Cukup menjadi masalah

KM : Kurang menjadi masalah
SM : Sangat menjadi masalah

Adapun Masalah-masalah yang dihadapi masyarakat di daerah hulu DAS yang merupakan daerah pelayanan Yayasan Cinta Desa adalah masalah kemiskinan dan kerusakan lingkungan (tanah kritis) yang disebabkan oleh 4 (empat) faktor utama yaitu:

1. Organisasi Petani/petani (Faktor manusianya).
2. Pemasaran hasil Produksi Pertanian

3. Teknologi Pertanian yang berwawasan lingkungan

4. Permodalan untuk usaha Tani.

Sehingga Program YCD dilakukan melalui pendekatan secara terpadu menyeluruh kepada pemecahan keempat faktor tersebut.

Untuk mencapai tujuannya YCD, menggunakan strategi antara lain:

1. Pengembangan SDM (3 tungku) yaitu:

- Pelopor sebagai petani peneliti dan penyuluh (Petani berlatar belakang pendidikan pertanian).
- Motivator sebagai petani penggerak pembangunan desa dan penyuluh.
- KSM (Kelompok Swadaya Masyarakat), sebagai pelaku pembangunan di pedesaan.

Ketiga unsur tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain dalam pembangunan desa.

- Seorang pelopor membina 5-10 Motivator.
- Seorang Motivator membina 2-5 KSM.
- Sehingga perbandingan Pelopor: Motivator: KSM di pedesaan = 1: 5:10

2. Pendekatan sistem usahatani terpadu (*Integrated Farming System*) Melalui pendekatan ini tercapai tujuan ganda yaitu peningkatan taraf hidup masyarakat sekaligus pelestarian lingkungan (eco-ekologi).

3. Peranan Pengusaha

PT. Mitra Tani Sitalasari merupakan perusahaan terbatas yang bergerak dalam ekspor produk pertanian. Dalam peranannya sebagai eksportir, tugas perusahaan tersebut membeli hasil pertanian pada kualitas dan kuantitas yang dihasilkan petani mitra. Tujuan utama dan kerjasama kemitraan ini adalah (1) upaya membantu mempercepat peningkatan produksi kubis minim pestisida (*reuduce pesticide*), (2) meningkatkan pendapatan petani, melalui jaminan harga jual produk kubis, (3) meningkatkan keterampilan petani dalam pengelolaan tanaman kubis minim pestisida (*reduce pesticide*) dan (4) meningkatkan peran swasta dalam pengembangan kubis minim pestisida.

Di dalam kerjasama kemitraan tersebut, pihak perusahaan bertanggung jawab untuk (1) menampung produksi kubis minim pestisida yang dihasilkan oleh petani mitra, (2) melaku-

kan pembinaan teknis budidaya pengendalian hama terpadu dan pasca panen, bersama Yayasan Cinta Desa (Mitra Desa) dan Dinas Tanaman Pangan Kabupaten DT. II Simalungun. Sedangkan petani bertanggung jawab untuk menyalurkan/menjual kubis minim pestisida kepada perusahaan mitra, serta menyusun jadwal tanam/panen sesuai dengan hasil kesepakatan bersama dengan perusahaan. Di samping itu petani mitra juga berkewajiban untuk mengelola usahatannya dengan mengendalikan hama tanpa atau minim pestisida.

4. Peranan Pemerintah

Pemerintah, dalam hal ini Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura DT II Simalungun, selaku instansi pembina, tidak terlihat secara jelas fungsi dan peranannya di dalam kerjasama kemitraan tiga tungku. Akan tetapi dalam upaya menciptakan iklim yang kondusif, dengan SK Bupati Kepala Daerah Tingkat II Simalungun dibentuk tim kerja yang bertugas untuk menjalankan dan mengawasi pelaksanaan kerjasama kemitraan. Di samping itu pemerintah daerah memberikan bantuan berupa fasilitas lahan dan bangunan penelitian, dan rencana anggaran rutin dari APBD.

Walaupun demikian kegiatan yang melibatkan pemerintah pusat dalam hal ini Badan Agribisnis, terkesan kurang koordinatif, sehingga terjadi kelambatan di dalam pelaksanaannya. (kolektor) LSM dan instansi pemerintah terkait.

Pembentukan Unit-unit Pengembangan Agribisnis

Dalam upaya pengembangan agribisnis, faktor skala usaha petani masih merupakan kendala yang cukup mencuat ke permukaan, hal tersebut disebabkan karena pemilikan lahan oleh petani relatif sempit Untuk mengatasi masalah skala usaha tersebut maka perlu dibentuk unit-unit produksi yang memenuhi skala usaha/skala ekonomis. Upaya tersebut ditempuh pihak yayasan dengan mendirikan

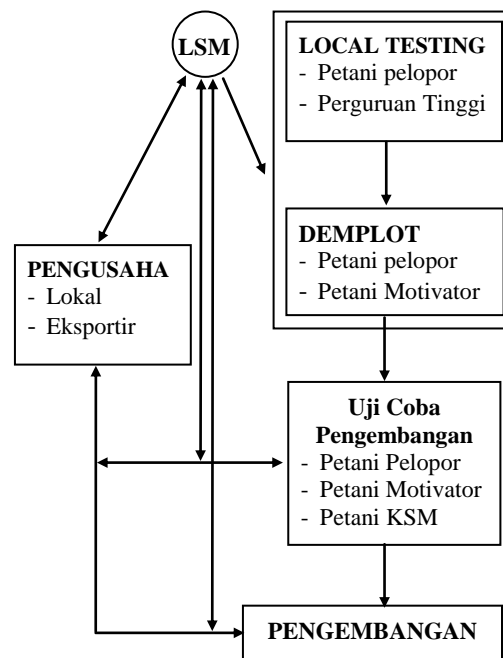
unit produksi di setiap dusun dimana satu unit produksi terdiri atas: satu orang pelopor, lima orang motivator dan 10 KSM atau (± 120 orang) atau dikenal dengan formulasi 1:5:10.

Di dalam konsep ini, untuk menciptakan satu unit pengembangan agribisnis dilakukan melalui pentahapan: (a) *Local testing*, (b) *Demplot*, (c) Uji Coba Pengembangan dan (d) Pengembangan.

1. *Local testing*. Kegiatan ini dilaksanakan oleh petani pelopor dan perguruan tinggi yang bertujuan untuk menguji varietas atau komoditi baru yang diminta oleh pasar (eksportir). Komoditi baru yang telah diuji coba antara lain : baby kailan, kapri pucuk dan kapro buah muda, garlic dan chery.
2. *Demplot*. Hasil *local testing* kemudian diujicobakan dalam skala yang lebih luas yaitu melalui petak demonstrasi. Kegiatan ini dilaksanakan oleh petani pelopor bersama-sama dengan petani motivator. Di dalam alih teknologi dan petani pelopor kepada petani motivator dilakukan dengan model SL.
3. Uji Coba Pengembangan. Tahapan ini dilaksanakan di kalangan petani pada lahan yang relatif terbatas tetapi sudah mempertimbangkan skala usaha dan kontinuitas produksi. Di samping itu pada tahap ini telah menjalin kerjasama kemitraan dengan pihak pengusaha/eksportir. Untuk komoditas kubis "*reduce pesticide*" satu unit uji coba pengembangan dilaksanakan oleh 14 KSM atau sekitar 140 orang di mana masing-masing orang mengelola seluas 2,5 rantai (1000 m^2).
4. Tahap pengembangan. Tahapan ini dilaksanakan dengan melengkapi segala kekurangan yang ditemui pada tahap sebelumnya.

Dalam kegiatan ini terlihat adanya keterpaduan antara pelatihan dengan sistem agribisnis. Melalui SL, petani pelopor menyampaikan hasil-hasil penelitian (*local testing*) kepada petani motivator dan seterusnya kepada kelom-

pok tani. Apabila digambarkan model ini dapat terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Pentahapan Pengembangan Satu Unit Produksi (Usaha)

Keragaan Kemitraan

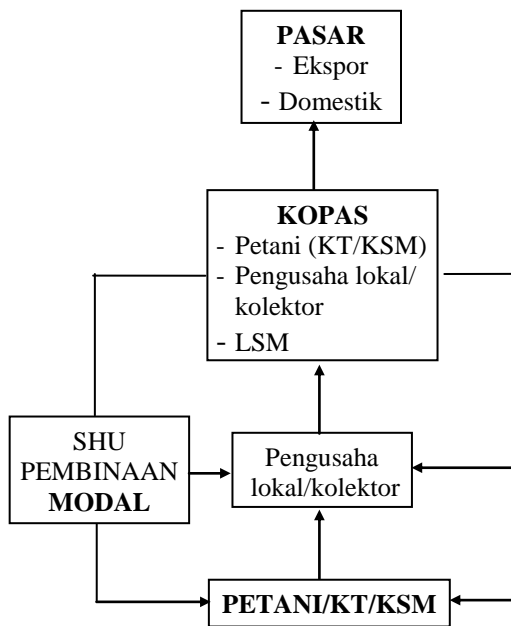
Sebagai konsekuensi logis dan dibentuknya unit-unit produksi maka kebutuhan terhadap jasa pemasaran sangat diperlukan. Untuk menjawab hal tersebut, maka dilakukan kerjasama kemitraan. Terdapat tiga model kemitraan yang dikembangkan YMD yaitu; (1) model pemasaran bersama, (2) model saham dan (3) model kontrak lepas.

Di dalam adat Batak untuk acara-acara penting dalam keluarga terdapat kepercayaan bahwa acara-acara tersebut tidak akan berjalan lancar apabila tanpa kehadiran "tiga tungku atau *dalihan natolu*" yaitu *Tondong* atau *Hulahula*, *Sanina* atau *Dongan Tubu* dan *Boru*. Bagaimana pun beratnya sesuatu kerja/acara dan masalah yang dihadapi kalau tiga tungku ini bersatu, maka bisa diharapkan acara tersebut dapat berjalan dengan lancar.

Demikian pula model kemitraan yang dikembangkan oleh Yayasan Mitra Desa dengan mitra-mitranya mencoba menggabungkan ketiga tungku tersebut yaitu: unsur pengusaha, LSM dan petani. Penggalangan kerjasama kemitraan antar unsur, juga dikembangkan tiga model kemitraan yaitu: (a) Model Koperasi, (b) Model Saham dan (c) Model kontrak lepas.

a. Model Koperasi (Pemasaran Bersama)

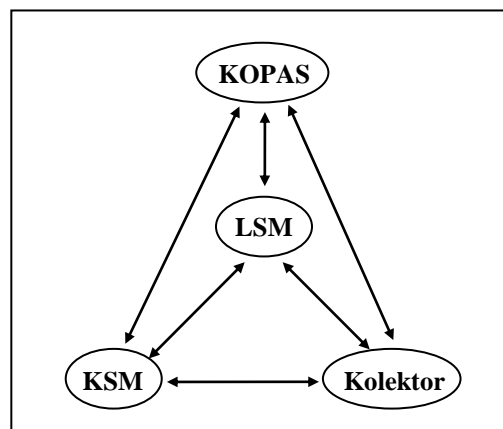
Kemitraan model pemasaran bersama terdiri atas unsur-unsur pengusaha lokal (kolektor), LSM dan Petani yang tergabung dalam Kelompok Tani atau Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM). Dengan model kemitraan ini diharapkan permasalahan yang sering terjadi antara pihak petani dan kolektor yang kerap merugikan petani sedikitnya dapat diperkecil. Di samping itu upaya ini ditempuh untuk memperkecil perbedaan keuntungan yang selama ini “disinyalir” lebih besar di pihak kolektor.



Gambar 2. Model Kemitraan “Pemasaran Bersama”

Dengan model ini, para petani bersama-sama dengan kolektor membentuk suatu wadah koperasi yang bernama KOPAS (Koperasi Pemasaran Sayuran) Cinta Desa, kemudian KOPAS tersebut bertindak sebagai eksportir. Dengan demikian keuntungan usaha koperasi (SHU) akan diperoleh petani dan kolektor secara bersama-sama

Adapun LSM, selain membina petani dan kolektor, di dalam model ini berperan juga sebagai penghubung antara pihak-pihak yang terlibat. Model tiga tungku pada kemitraan pemasaran bersama digambarkan sebagai berikut



Gambar 3. Model tiga tungku pada kemitraan koperasi

b. Model Saham

Model ini akan dikembangkan guna meningkatkan partisipasi petani dalam pemupukan modal dan meningkatkan kontribusi dalam subsistem pemasaran. Di dalam model ini pemilik saham terdiri atas tiga pihak yaitu; pihak eksportir, LSM dan petani dengan pembagian saham masing-masing 50 : 40 : 10 persen. Pada tahap awal dari model ini terlihat bahwa pihak eksportir mendominasi pemilikan saham. Akan tetapi menurut pihak LSM komposisi ini akan diupayakan menjadi sebaliknya dalam jangka waktu tiga tahun.

Kerjasama kemitraan model saham ini sudah disepakati untuk dilaksanakan antara petani-petani yang tergabung dalam KSM yang dibina oleh LSM, LSM Mitra Desa dan pengusaha/eksportir. Ketiga unsur tersebut mempunyai peranan masing-masing yaitu LSM sebagai pembina dan sekaligus yang menghubungkan petani dengan eksportir. Bentuk pembinaan yang diberikan berupa teknis dan manajemen usahatani dan modal *revolving*. Adapun petani berperan dalam penyediaan kubis "*reduced*" pestisida, sedangkan eksportir bersedia memasarkan kubis tersebut.

c. Model Kontrak Lepas

Melalui model kontrak lepas, ketiga tungku berdiri sendiri-sendiri tidak dalam satu wadah seperti pada model saham dan pemasaran bersama. Model ini masing-masing unsur menandatangani kontrak satu sama lainnya dan kemitraan dianggap selesai bila kontrak selesai artinya ada kemitraan sepanjang ada kontrak.

d. Analisis Ketiga Model

Dalam setiap bentuk kerjasama tentu memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Dengan memilih berbagai alternatif model, dimungkinkan untuk mendapatkan model yang lebih menguntungkan semua pihak.

1. Model Koperasi (pemasaran bersama). Secara teoritis model ini akan saling menguntungkan semua pihak, dimana petani akan memperoleh keuntungan dan hasil penjualan kepada kolektor, sedangkan kolektor juga akan mendapatkan keuntungan dari hasil penjualan kepada koperasi. Karena koperasi merupakan kumpulan antara tiga unsur, maka koperasi yang mengeksport produk-produk petani juga akan mendapatkan keuntungan. Apabila keuntungan koperasi besar, maka petani dan kolektor pun akan mendapat keuntungan dan SHU. Walaupun demikian model ini masih terdapat kelemahan yaitu kesadaran petani untuk berkoperasi masih

rendah, profesionalisme manajemen koperasi masih rendah dan citra koperasi yang kurang baik di mata masyarakat setempat.

2. Model Saham. Model ini hampir mirip dengan model koperasi hanya yang membedakan berupa saham. Di dalam perusahaan seperti ini kekuasaan tertinggi ada pada pemegang saham terbesar, sehingga apabila petani sebagai pemegang saham yang paling kecil, maka sudah dipastikan bahwa petani tetap ada pada posisi yang lemah.
3. Model Kontrak Lepas. Model ini sangat riskan dalam menghadapi resiko kerugian. Bagi pihak pengusaha sering kali membeli produk ke petani di luar mitra pada saat panen raya (harga murah), sebaliknya petani sering menjual ke pengusaha lain pada saat harga di atas harga kontrak. Hal ini lebih sering terjadi dengan adanya eksportir baru/gurem yang sering kali menawarkan harga beli di atas kontrak.

KESIMPULAN

Dari hasil temuan di Kabupaten Simalungun dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kualitas SDM pertanian secara umum baik petani peserta maupun bukan peserta yang menjadi sampel, tidak menunjukkan perbedaan, dengan skor nilai 2,2 termasuk kategori sedang. Penggunaan alat dan teknik berusahatani pada umumnya petani masih menggunakan cara tradisional dengan nilai skor relatif kecil dengan kategori petani masih tergolong sedang, masih dalam kondisi transisi dan tradisional ke modern. Penggunaan tenaga kerja manusia relatif lebih besar dibandingkan alat pertanian.
2. Kendala yang dirasakan petani sampai saat ini belum terpecahkan yaitu; mengenal permodalan, keterampilan usaha, mahal sarana produksi, kelangkaan sarana produksi dan murah harga jual produksi pertanian.

3. Strategi yang digunakan Yayasan Cinta Desa adalah pengembangan SDM Tiga Tungku dengan pendekatan sistem usahatani terpadu, dengan kegiatan yang dilakukan yaitu; (1) program pengembangan pelopor, motivator dan KSM mandiri, (2) peningkatan peranan wanita pedesaan, (3) program pengembangan usahatani terpadu dan (4) pemasaran, kredit dan tabungan.
4. PT. Mitra Tani Sitalasari merupakan perusahaan terbatas yang bergerak dalam ekspor produk pertanian, peranannya sebagai eksportir pembeli hasil pertanian yang dihasilkan oleh petani mitra, dengan tujuan dan kerja sama kemitraan ini adalah membantu petani dalam meningkatkan pendapatan dan keterampilan petani, dan meningkatkan peran swasta dalam mengembangkan kubis minim pestisida.
5. Pemerintah Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura DT. II Simalungun selaku instansi pembina tidak terlihat secara jelas fungsi dan peranannya di dalam kerjasama kemitraan Tiga Tungku, sedangkan dalam SK Bupati kepala Daerah TK. II Simalungun dibentuk tim kerja yang bertugas mengawasi pelaksanaan kerjasama kemitraan. Di samping itu pemerintah daerah memberikan bantuan fasilitas lahan, bangunan penelitian dan rencana anggaran rutin dari dana APBD Tingkat II.
6. Dalam pengadaan modal sebagian besar petani (33,33%) menggunakan modal sendiri dengan tingkat kesulitan 83,33 persen cukup sulit dan tidak ada satu orang pun petani yang menyatakan perolehannya sangat mudah.
7. Ada tiga rantai jaringan distribusi tataniaga kubis yang selama ini berjalan pada petani yaitu (1) petani-pedagang, pengumpul-pengecer, (2) petani-pedagang, pengumpul eksportir dan (3) petani-eksportir, dan ketiga rantai tersebut umumnya para petani menggunakan rantai yang pertama atau yang kedua.
8. Ada tiga model kemitraan yang dikembangkan oleh Yayasan Mitra Desa yaitu; (1) model pemasaran bersama, (2) model saham dan (3) model kontrak lepas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonimus. 1993. *Pedoman Umum Sekolah Lapangan Usahatani Berorientasi Agribisnis*
- Azahari, A., Diding Hardedi. 1995. *Kebijakan, Strategi dan Program Pengembangan Kesempatan Kerja Produktif Sektor Pertanian pada Pelita VI*. Ciawi-Bogor: AMDC
- Azahari, A., Iwan Rifianto, Diding Hardedi, Kusmayadi. 1995. *Metode dan Bahan/ Materi Penyuluhan Agribisnis*.
- Bachriadi, D. 1995. *Ketergantungan Petani dan Penetrasi Kapital*. Bandung: Akatiga.
- Badan Agribisnis. 1994. *Kebijaksanaan, Strategi Agribisnis*.
- Badan Pendidikan Latihan dan Penyuluhan Pertanian. 1986. *Evaluasi Latihan Teknis Pertanian Unit Pengembangan Tenaga Kerja Pertanian*.
- Biro Pusat Statistik. 1993. *Sensus Pertanian Tahun 1993*. Jakarta: BPS
- Collins, D.J. and C.A. Montgomery. 1995. *Competing on Resources: Strategy in 1990s*. Harvard Business Review (July-August 1995).
- Darling, PH. 1993. *Training for Profit : A guide in the integration of training in an organization*. London: Mc.Graw Hill.
- Kusmana. 1985. *Proses Belajar Mengajar*. Bandung: IKIP
- Mitzberg, H. 1987. *The Strategy Concept: Five Form Strategy*. California Management Review 30.
- Mintzberg, H. 1990. *Strategy Formation: School of Thought* in Fredrikson, J.W. (ed) New York: Harvard Business

- Mitzberg, H, J.B. Quinn and J.Voyer. 1995. *The Strategy Process*. New Jersey: Prentice Hall.
- Padmanegara, S. 1993. *Petani, Kemarin Hari ini dan Esok*.
- Porter, M.E. 1990. *The Competitive Advantage of Nation..* London: MacMillan.
- Robinson, D.G. and J.C. Robinson. 1984. *Training for Impact: How to Link Training and Measure the Results*. San Franscisco: Josey Boss.
- Sluck, F.W. 1980. *Strategic Management for Competitive Advantage*. Harvard Business Review 7-8.
- Suprpto, A. 1993. *Strategi Peningkatan Kemampuan dan Kualitas Sumberdaya Manusia Dalam Mengantisipasi Perkembangan Agribisnis pada Pembangunan Jangka Panjang Tahap Kedua*.
- Veter, E.W. 1967. *Manpower Planning For High Talent Personnel*. University of Michigan
- Walker, J.W. 1992. *Human Resource Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Whittington, R. 1993. *What is Strategy and Does it Matter*. London: Routledge.